

**ЭКОНОМИКА**

УДК 631.162

Н. В. СИМОНЕНКО, И. С. ВЕСЕЛОВ

Белгородский государственный национальный исследовательский университет  
г. Белгород, Россия**ПРОЦЕССЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И СОГЛАСОВАНИЯ РЕСУРСОВ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена вопросам эффективности и необходимости процесса бюджетирования как одного из основных инструментов управления современной компанией. Одна из основных проблем бюджетного процесса, а именно проблема распределения ресурсов, рассматривается в аспекте деятельности сельскохозяйственных предприятий.*

*Стаття присвячена питанням ефективності і необхідності процесу бюджетування як одного з основних інструментів управління сучасною компанією. Одна з основних проблем бюджетного процесу, а саме проблема розподілу ресурсів, розглядається в аспекті діяльності сільськогосподарських підприємств.*

**Постановка проблемы**

Современные подходы к определению бюджета чаще всего едины в том, что бюджет – это детальный план предполагаемых доходов и расходов на рассматриваемый период. При этом может быть сделан акцент на том, что бюджет имеет особенности как систематизированный план наращивания и расходования обычно ограниченного ресурса в течение заданного периода времени. Кроме того, в ряде определений подчеркивается, что неотъемлемой характеристикой бюджета является то, что, в первую очередь, он представляет собой общую сумму денег, ассигнованных или предполагаемых быть заработанными для достижения определенной цели.

Общей целью бюджетирования является повышение финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата в денежном выражении [1].

Но зачастую и руководители, и исполнители сходятся в том, что процессы планирования и бюджетирования большинства компаний выполняются неэффективно. Они становятся просто упражнением в счете, не связанным со стратегией организации.

Основным требованием к организации бюджетной системы фирмы должна быть ее комплексность, что может обеспечить формирование, по меньшей мере, двух основных видов бюджетов – бюджет доходов и расходов (БДР) и бюджета движения денежных средств (БДДС), – на основе соответствующих операционных бюджетов. Как свидетельствует практика, уже сейчас большинство предприятий осуществляют комплексное планирование путем формирования комплексного бизнес-плана, по меньшей мере, на годовой горизонт.

Кроме того, большинство предприятий осуществляют регулярную корректировку бюджетов по итогам истекших отчетных периодов на остаток бюджетного периода, используют методологию сборки бюджета «снизу-вверх» и формируют сводные бюджеты на основе бюджетных заявок низовых подразделений.

Тем не менее, лишь часть российских компаний может позволить себе казначейское исполнение бюджета, в частности – БДДС, по всей видимости, в силу того, что они не обладают возможностью обеспечивать и контролировать дисциплину расчетов с дебиторами и кредиторами.

Несмотря на это, значительная часть отечественных предприятий ориентируется на такую модель организации системы бюджетирования, которая способствовала бы поддержке

принятия текущих управленческих решений, обеспечивая, по меньшей мере, контроль лимитов управленческих, инвестиционных и других хорошо нормируемых и поддающихся контролю расходов.

Потенциальная выгода от внедрения бюджетирования лежит в плоскости обеспечения более успешного решения управленческих задач. К таким задачам относится увеличение выручки от реализации за счет роста числа продаж без дополнительных затрат, роста объема продаж, в том числе новых продуктов и услуг, увеличения цен реализации. Не менее важной задачей является снижение себестоимости проданных товаров за счет снижения прямых затрат и снижения накладных расходов, совершенствование управления активами: оптимизация структуры дебиторской задолженности; совершенствование управления запасами, совершенствование управления прочими активами [2].

Предприятия, впервые пытающиеся внедрить у себя систему бюджетирования, обычно сталкиваются с рядом серьезных проблем:

- нет четкого понимания возможностей бюджетирования и его назначения;
- вследствие отсутствия определенной стратегии, не производится увязка бюджетов с потребностью ресурсов для обеспечения деятельности и целями предприятия;
- недостаточная регламентированность процедур планирования, учета и анализа;
- отсутствие достаточно квалифицированных специалистов в области бюджетирования [3].

Вследствие всех вышеперечисленных проблем процесса бюджетирования происходит разрыв в согласовании ресурсов компании, снижается выручка, увеличивается себестоимость продукции, услуг и в результате плановый бюджет не сходится с фактически полученными данными.

### Основной материал

Для рационального процесса согласования ресурсов предприятия и оптимизации процесса бюджетирования необходимо корректно производить процедуру определения основных направлений деятельности и на их основе формирования соответствующей программы планирования, учитывая все возможные нюансы которые могут привести к значительному отклонению фактических показателей от плановых и в связи, с чем привести к дефициту ресурсов для осуществления предприятием своей дальнейшей деятельности.

Система бюджетов относительно легко разрабатывается в компаниях, производящих стандартные, массовые, относительно однородные товары и услуги. Однако в случаях изготовления единичной высокотехнологичной продукции, уникальных новых технологий, использования труда сотрудников высочайшей квалификации, а также в производстве неоднородной продукции установление стандартов и нормативов, и как следствие этого – бюджетов – затруднено. Тем более затруднены процессы бюджетирования в такой сфере деятельности, как сельское хозяйство.

Бюджетирование в сельскохозяйственном предприятии, особенно в части согласования ресурсов в ходе планирования его деятельности при составлении БДР и БДДС, имеет свою специфику.

Как известно, основными видами деятельности в сельскохозяйственной отрасли является животноводство (молочное, мясное) и растениеводство, причем ведущим, как правило, является животноводство. Первоочередными задачами для составления бюджетов является составление производственных программ по вышеперечисленным направлениям деятельности.

Производственная программа по животноводству включает в себя:

- оборот стада, где указывается помесечное движение поголовья в разрезе возрастно-половых групп животных на начало и на конец месяца, его падеж и выбраковка, привес по группам, количество кормодней по каждой группе;
- план осеменения животных, из которого выводиться потребность в племяпродукции;

- рацион кормления по группам, где указывается норма расхода кормов на 1 голову по видам животных;
- среднесуточный надой молока на одну фуражную корову ежемесячно, с учетом лактационной кривой;
- расход молока на выпойку телят;
- расход ветпрепаратов согласно нормам расхода на голову и плана движения поголовья.

После того как производственная программа по животноводству проверена соответствующим образом и одобрена руководством, составляется производственная программа по растениеводству.

Согласование программ происходит путем передачи заявки на корма в отдел растениеводства. Т. е. задачей отдела растениеводства является обеспечение кормовой базы, которая сформировалась из планового движения поголовья и рационов кормления животных.

Отдел растениеводства составляет производственную программу по выращиванию культур согласно заявке на корма с учетом имеющейся пашни, которая, в свою очередь, формируется отдельными технологическими картами.

Технологическая карта представляет собой свод данных по возделыванию каждой культуры, который включает площадь, урожайность, валовой сбор культуры, название операции, вид и наименование техники для каждого вида операции, временной период и длительность операции, потребность в топливе, семенном материале, удобрениях, средствах защиты растений и заработной плате производственного персонала.

После составления технологических карт желательно иметь свод данных, где должной быть определено, какая часть пашни необходима для обеспечения кормовой базы, а какую можно отвести для производства семян и коммерческой группы культур, если у сельхозтоваропроизводителя достаточно посевных площадей.

В результате составления производственных программ формируются прямые затраты для осуществления деятельности в разрезе направлений деятельности компании.

К косвенным затратам можно отнести:

- затраты на ремонт техники, которые формируются исходя нормативного значения расходов запчастей от стоимости использования предлагаемой техники по каждому направлению;
- затраты на электроэнергию, определяемые нормативной потребностью для каждого вида объекта с учетом плановой цены за кВт;
- прочие затраты, формируются путем применения процента от общих затрат;
- общепроизводственные и общехозяйственные расходы включают в себя затраты на обеспечения управленческих расходов, а именно: на оплату труда управленческого персонала и начисления на нее, расходы на телефонную и мобильную связь, интернет, юридические расходы, канцтовары, услуги и т. п.

Таким образом, при формировании прямых затрат из производственных программ и набора косвенных затрат, необходимо сформировать себестоимость производимой продукции также по отраслям: по животноводству – себестоимость молока, привеса КРС, по растениеводству – себестоимость в разрезе каждой производимой культуры, независимо относится она к кормовой или коммерческой группе, т. к. через себестоимость каждой кормовой культуры определяется себестоимость кормов.

После выполнения вышеперечисленных расчетов составляется бюджет доходов и расходов.

Доходная часть бюджета формируется за счет получения выручки от реализуемой продукции животноводства и растениеводства:

- молоко – расчет выручки вытекает из полученного месячного валового надоя молока за вычетом молока на выпойку телятам и плановой цены на молоко, исходя из прошлых лет;

• мясо КРС – объем реализации определяется исходя из оборота стада, падежа и выбраковки КРС и плановой цены на мясо, исходя из прошлых лет.

Выручку от реализации продукции растениеводства формируют за счет выращивания коммерческих культур.

Расходная часть бюджета сформируется за счет свода расходов животноводства и растениеводства, которые были получены из производственных программ и путем набора косвенных затрат.

Внереализационные доходы и расходы зависят от инвестиционной и финансовой деятельности компании, т.к. сельское хозяйство характеризуется сезонностью, то чаще всего происходит привлечение займов и кредитов в весенне-летний период и их возврат в осенне-зимний. Следовательно, во внереализационные доходы войдут государственные субсидии от процентов за привлекаемые кредиты, в расходы основное тело и проценты по уплате кредитов и займов.

В результате набора доходов и расходов производится расчет чистой прибыли, рентабельности и прочих необходимых показателей дохода и доходности. В конечном итоге и формируется плановый БДР.

При этом процесс бюджетирования может занимать слишком много времени вследствие:

- несвоевременного обеспечения конечных пользователей формами бюджета;
- растянутого во времени сбора отчетной документации;
- многократного дублирования и последующей рассылки происходящих изменений;
- проверки достоверности полученной информации и несвоевременного предоставления подразделениями отчетной документации.

Одним из главных факторов при осуществлении процесса бюджетирования остается человеческий фактор. Вовлечение в процесс бюджетирования большого количества сотрудников на разных уровнях организации хорошо с точки зрения мотивации, поскольку известно, что человек лучше выполняет задачу, в выработке которой участвовал сам. Однако обеспечить согласованность действий множества людей бывает крайне трудно, а согласованность интересов – вообще практически невозможно.

Каким бы широким не было участие в бюджетном процессе исполнителей на всех уровнях организационной структуры, ответственность за выполнение бюджетов все равно остается чисто персональной. За выполнение отдельного бюджета, будь то бюджет продаж или бюджет производственных затрат отдельного участка, отвечает руководитель соответствующего подразделения лично.

Влияние человеческого фактора можно минимизировать следующими мероприятиями:

- создать регламент бюджетирования, в котором должны быть утверждены порядок формирования, сроки предоставления и утверждения, ответственные за осуществление процесса лица. Правильно разработанный регламент должен иметь определенный формат. Он включает в себя назначение, описание и сроки представления как входной, так и выходной информации, этапы выполнения регламента, перечисление подразделений, участвующих в управлении, ответственные лица.

- довести содержание процесса бюджетирования, его необходимости, порядка и условий предоставления информации в отдел бюджетирования до каждого руководителя структурного подразделения и их сотрудников, путем проведения обучающих семинаров. На предприятии должно регулярно улучшаться качество бюджетного процесса. Все его участники по окончании бюджетного периода должны анализировать все плюсы и минусы разработанных бюджетов, вносить изменения в регламенты и бюджетную модель.

### Выводы

Процесс бюджетирования и согласования ресурсов в управлении финансами компании является достаточно трудоемким, особенно в крупных фирмах. Но его эффективность

проявляется в оптимизации использования необходимых ресурсов, что, в свою очередь, позволяет рационально управлять финансами компании, путем влияния на себестоимость и выручку от реализации продукции.

#### Список литературы

1. Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 9 (147). Экономика. Вып. 20. – С. 123–129.
- 2 Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 3 (141). Экономика. Вып. 19. С. 134–141.
3. Черников А. В. Проблемы современной экономики, N 4 (28), 2008.

#### **BUDGETING PROCESS AND THE ALIGNMENT OF RESOURCES IN FINANCIAL MANAGEMENT OF AGRO-INDUSTRIES**

---

N. V. Simonenko, I. S. Veselov

*Article focuses on the effectiveness and necessity of the budgeting process as a key tool for managing a modern company. One of the main problems of the budget process, namely the problem of resource allocation is discussed in the aspect of agricultural enterprises.*

Поступила в редакцию 13.02 2012 г.

---

---